CONTROLLING SYSTEMS

Zwiększamy
efektywność finansową

EURECA

EURECA W FIRMIE DYSTRYBUCYJNEJ

TWORZYWA SZTUCZNE I ALUMINIUM
PLASTICS GROUP
Jesteśmy z najlepszymi

BAC-POL
TWÓJ PARTNER

GRUPA topex

WDROŻENIE SYSTEMU EURECA W PLASTICS GROUP

CASE STUDY

TWORZYWA SZTUCZNE I ALUMINIUM
PLASTICS GROUP
Jesteśmy z najlepszymi

Plastics Group Sp. z o.o. jest czołowym dystrybutorem płyt, folii, półproduktów z tworzyw sztucznych i aluminium na rynku Europy Środkowo-Wschodniej. Oferuje wysokiej klasy produkty mające zastosowanie w wielu sektorach gospodarki - w przemyśle, budownictwie, opakowaniach, reklamie oraz grafice i druku cyfrowym.

Historia firmy to doświadczenia zdobywane w ciągu 20 lat obecności na rynku polskim. W 1997 roku pojedyncze firmy, będące w tym okresie lokalnymi liderami dystrybucji tworzyw sztucznych skonsolidowały swoją wiedzę, kapitał, siły i możliwości tworząc od 2002 roku w pełni zintegrowaną firmę Plastics Group Sp. z o.o.

Plastics Group jest firmą ze 100% polskim kapitałem zatrudniającą blisko 200 pracowników posiadających obszerną wiedzę oraz duże doświadczenie w branży. Dzisiaj Plastics Group Sp. z o.o. to nowoczesna organizacja posiadająca centralę w Warszawie oraz 15 oddziałów w całej Polsce. W skład grupy wchodzą także Plastics Ukraina, Plastics Mołdawia, Plastics Kaliningrad, Plastics Gruzja oraz Plastics Litwa. Oddziały firmy rozmieszczone na terenie całego kraju gwarantują Klientom szybkość i kompleksowość obsługi.

Atuty Firmy to: jakość towarów, asortyment, bliskość do Klienta, cięcie na zamówione formaty, szybkość dostawy, doradztwo techniczne.

Współpraca z CONTROLLING SYSTEMS rozpoczęła się w 2008 roku. System EURECA został u tego Klienta zintegrowany z wdrożonym wcześniej systemem ERP – Microsoft Dynamics AX. **Najważniejszym celem projektu było wdrożenie narzędzia, które umożliwi zarządzanie rentownością w Centrach Zysku** – przede wszystkim do poziomu poszczególnych Oddziałów, Branż, Produktów, Klientów i Handlowców, ale także kluczowych Procesów w Firmie (jak np. Dostawy do klientów czy Usługi Krajalni). Drugą istotną przyczyną zakupu systemu była **potrzeba usprawnienia procesu tworzenia budżetów i kontrola ich realizacji.** Rzecz jasna, wymiarów, według których prowadzone są analizy i tworzone plany jest znacznie więcej.

Projekt został zrealizowany w ciągu roku 2009 – od tego czasu system jest na bieżąco eksploatowany, a jego konfiguracja wzbogacana jest wciąż o nowe obszary.

W jaki sposób zwraca się inwestycja w Platformę EURECA? Co się zmienia po wdrożeniu?

Jak podkreśla p. Zbigniew Tulwin, Prezes Zarządu PLASTICS GROUP, najważniejszą zmianą była zmiana myślenia Managerów.

„Managerowie nabywają „świadomości kosztowej" - nie tylko związanej z możliwością bieżącego obserwowania w EURECE wyniku na każdym Produkcie/Oddziale/ Kliencie. Z racji samej pracy z systemem, pojawia się świadomość, co to są koszty stałe i zmienne, tego, że czasem produkt może być „na minusie" i to przynosi zyski dla firmy (i nie tylko „polityczne", czy strategiczne – ale też finansowe, bo przychód z niego pokrywa koszty zmienne i część stałych)".

„Analizy kosztów i marż na poszczególnych Klientach i Produktach przynoszą świadomość, co można zrobić – ***decyzje przestają być decyzjami „na wyczucie", zaczynają być bardzo świadome****. Ponieważ potrafimy bardzo szczegółowo dotrzeć do wyniku na oddziale, produkcie, kliencie, możemy dotrzeć do konkretnego specjalisty, działającego w danym obszarze i miejsca w organizacji, w którym „coś należy zrobić". A to przekłada się na konkretne decyzje finansowe, których bez takiego narzędzia nie moglibyśmy świadomie podjąć"* – dodaje p. Prezes.

Jakie są obszary, które dzięki EURECE jesteście Państwo w stanie „złapać", lepiej nad nimi panować, niż kiedyś?

„Z racji bardzo dobrego „zwymiarowania" kosztów i obserwacji ich „przemieszczania" po Firmie (bo już samo wysłanie produktu z oddziału do oddziału pociąga za sobą koszty), dobrym przykładem mogą być koszty transportu."– opowiada p. Prezes Tulwin – „Ciężko byłoby bez EUREKI zdefiniować, ***na ile dany produkt obciążony jest w całym procesie*** *(od zakupu do dostawy do Klienta)* ***kosztami transportowymi.*** *Teraz to widać – a jest to bardzo ciekawe. Kiedyś bardzo buntowaliśmy się przeciwko wzrostowi kosztów transportu w naszych oddziałach, teraz możemy to zaakceptować, jeśli widzimy, że za te koszty płaci Klient, że są one refakturowane. Teraz to widzimy, możemy te dane na siebie nałożyć i lepiej tym zarządzać, kiedyś było to niemożliwe.* ***Możliwość zarządzania tymi kosztami dała nam oszczędności w skali kilku milionów złotych rocznie. Możemy je obserwować w trybie on-line, bardzo szybko podejmować decyzje korygujące".***

„Nasze oddziały są bardzo podobne do siebie wielkością, skalą działania – w związku z tym mając codzienną możliwość obserwacji i porównania ich kosztów ***natychmiast widzimy wszystkie odchylenia i możemy je bardzo***

szybko wyjaśniać. – dodaje p. Andrzej Dacka, Dyrektor ds. Controllingu *w PLASTICS GROUP - Odpowiedzi czasem nie są proste – np. ktoś ma tylko dużych Klientów, którym musi dowozić towar za darmo. Ale widzimy PRZYCZYNĘ takiego stanu rzeczy i wiemy, jak ją interpretować, ewentualnie, co z nią zrobić. Widzimy wtedy że, np. obsługując dużych Klientów mamy nie tylko niską marżę handlową, ale też jest ona obciążona dodatkowymi kosztami (np. transportu), co może być bardzo ryzykowne dla rentowości ich obsługi.* ***Możemy tego typu informacje wykorzystać w rozmowach z Klientami****".*

A jak się zmieniła praca managerów po wdrożeniu EUREKI?

Dla Zarządu PLASTICS GROUP najważniejsza była zmiana w sposobie myślenia managerów. Managerowie mając codzienny dostęp do systemu, na bieżąco obserwują własne wyniki, mogą od razu podejmować działania korygujące. Taki sposób pracy i myślenia bardzo mocno wpłynął na wzrost efektywności całej Firmy.

Ważna jest także możliwość sprawnego porównywania wyników, tworzenia wewnętrznych benchmarków. Bardzo ułatwia to ocenę wyników pracy poszczególnych managerów. Pojawia się też, niezależna od działań Zarządu, motywująca „presja świadomości, gdzie jestem z moimi wynikami", nie trzeba dodatkowej presji. Ważną zmianą jest też zmiana sposobu myślenia managerów – z konieczności zaczynają oni myśleć wielowymiarowo, wręcz są do tego zmuszeni. W efekcie mają mierzalne efekty swojej pracy, podawane im przez system. Mogą też świadomie podejmować decyzje o np. obniżeniu marży na określonym produkcie dla konkretnego Klienta, aby uzyskać możliwość utrzymania całkowitej kwoty marży z obsługi tego Klienta, otworzyć sobie możliwość wejścia do danego Klienta z większą ofertą produktową, czy tez rozpocząć jego obsługę w szerszej skali (np. także innych oddziałów Firmy).

Nie bez znaczenia było też znacznie lepsze niż do tej pory uporządkowanie danych wejściowych – **dziś kilkukrotnie rzadziej** niż kilka lat temu **zdarzają się błędne dekretacje**, czy pomyłki w opisywaniu dokumentów. To też bardzo istotna korzyść, dziś oczywista dla Klienta i **bardzo doceniana przez służby księgowe.**

„Bardzo uporządkowaliśmy sposób opisywania kosztów, co z kolei mocno uporządkowało firmę. – podkreśla p. Prezes Tulwin - *Sam zapis kosztów, który w różnych miejscach bywał niejednoznaczny, jest teraz bardzo precyzyjny. Wiadomo, w których miejscach firmy mogą się pojawić które koszty, jak opisane i kto za nie odpowiada.*

Znacznie dokładniej niż do tej pory możemy alokować i analizować choćby koszty stałe i zmienne – czasem ten sam koszt rodzajowy, np. energia, potrafi być stały w jednych MPK (np. Zarząd), a zmienny w innych (np. Usługi Cięcia)."

Jakie są główne obszary tematyczne, które warto objąć wdrożeniem w firmie dystrybucyjnej?

„PLASTICS GROUP działa w skali całego kraju – podkreśla p. Andrzej Dacka - rozbudowana jest struktura regionalna (7 regionów, 15 oddziałów). Bardzo ważna jest dla nas zatem możliwość porównywania danych przychodowych i kosztowych pomiędzy poszczególnymi regionami.

Bardzo szybko widzimy, ***jak wyniki poszczególnych regionów składają się na wynik całej Firmy, jak się zmieniają.*** *Taka regionalna obserwacja i możliwość porównań jest bardzo ważna dla podejmowania strategicznych decyzji sprzedażowych i kosztowych. Wszystkie odchylenia od razu widać, jeśli są jakieś różnice, od razu wiadomo, dlaczego. To bardzo dyscyplinuje koszty."*

„Co ciekawe, pomimo dużego podobieństwa pomiędzy oddziałami, ich cząstkowe rachunki

wyników bywają różne. – dodaje p. Zbigniew Tulwin - Analiza przyczyn takiego stanu rzeczy jest bardzo cenna i ciekawa, bardzo ułatwia identyfikację przyczyn powstawania problemów (Co wpłynęło na obniżenie wyniku? Koszty transportu? Magazynowania? Serwisu? Cięcia? Czy może Administracji?)".

Nie mniej ważna jest obserwacja struktury handlowej, czyli efektywności handlowców odpowiedzialnych za poszczególne branże, regiony. Często można np. jakiś efekt występujący w danym regionie przenieść na inne, albo wyeliminować z tego regionu, jeśli jest negatywny i nie występuje gdzie indziej. Ta obserwacja wraz z możliwością badania rentowności w różnych wymiarach bardzo usprawnia zarządzanie zespołem handlowców.

W pewnych sytuacjach (np. wprowadzenie nowych produktów) ważniejszy dla Firmy jest udział w rynku niż rentowność – pokazuje to np. trend ilościowej sprzedaży danego produktu w poszczególnych grupach Klientów na tle potencjału rynku. W EURECE zmiana obserwowanej miary, czy definicja nowego celu budżetowego odbywa się dosłownie kilkoma kliknięciami myszy.

Co się udało znaleźć dzięki systemowi?

*„Ciekawym i bardzo ważnym dla nas obszarem działalności są usługi cięcia. – mówi p. Prezes Tulwin - **Bardzo jesteśmy zadowoleni z tego co udało nam się w tej materii usprawnić dzięki systemowi.** Do niedawna cała nasza branża konkurowała ze sobą, świadcząc takie usługi za darmo. Dostaliśmy kiedyś duże zlecenie, ale wymagające bezpłatnego pocięcia tworzyw dla Klienta na wymiar. Kosztowało to tydzień pracy kilkuosobowego zespołu, maszyn itp. Nic na tym nie zarobiliśmy. Zdaliśmy sobie sprawę, że będąc Klientem, moglibyśmy w takiej sytuacji wykorzystać nas jako „darmowego kooperanta", nie jako dostawcę materiałów. Zaczęliśmy wobec tego mocniej monitorować koszty tego procesu.*

*Teraz widzimy zarówno koszty jak i przychody z usługi cięcia, jest to jedna z pozycji w naszym zarządczym Rachunku Zysków i Strat, **w ciągu 2 lat przyniosło nam to spore korzyści.** Widzimy to w skali każdego oddziału. Widać to również z innej strony – dziwne jest, gdy oddział „ma piłę, a nie tnie". Mamy bardzo dobre narzędzie do wychwytywania sytuacji takiego niewykorzystanego potencjału."*

Co by się stało, gdyby zabrać managerom EURECĘ?

„W krótkim okresie nic – w długim mielibyśmy bardzo duże kłopoty. – podsumowuje p. Zbigniew Tulwin - *Nie mielibyśmy na podstawie czego podejmować decyzji, prawdopodobnie przegralibyśmy z konkurencją. Obecnie **EURECA JEST DLA NAS NARZĘDZIEM BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**."*

„Czasem „drażnię" moją konkurencję, mówiąc, że np. jestem w stanie zarobić na usłudze transportu do Klienta, podczas gdy większość z naszych konkurentów na tym nie zarabia" – dodaje z uśmiechem p. Prezes.

Z systemu korzysta dziś cały Zarząd, dyrektorzy 5 głównych pionów Firmy, 10 kierowników oddziałów oraz ponad 30 handlowców „w terenie", na bieżąco analizujących swoje dane. W controllingu wspomaga ich … 1 osoba.

*W innej sytuacji wszyscy ci ludzie „zamawialiby raport" w controllingu i działali znacznie mniej sprawnie. Zapewnienie takiego standardu informacji i takiej sprawności działania managerów bez EUREKI kosztowałoby **KILKA RAZY WIĘCEJ**…*

Managerowie mając codzienny dostęp do systemu, na bieżąco obserwują własne wyniki, mogą od razu podejmować działania korygujące. Taki sposób pracy i myślenia bardzo mocno wpłynął na wzrost efektywności całej Firmy.

Wywiad z Panem Krzysztofem Woźnicą, Dyrektorem ds. Controllingu i Systemów BI – szefem wdrożenia systemu EURECA w firmie BAĆ-POL S.A.

Grupa Kapitałowa Bać-Pol SA jest aktualnie jednym z największych dystrybutorów w grupie produktów FMCG w Polsce posiadającym dominującą pozycję w południowo-wschodniej części kraju oraz znaczącą pozycję w obszarach Polski centralnej i zachodniej. W skład Grupy wchodzą podmioty prowadzące działalność dystrybucyjną i detaliczną, m.in.: Bać-Pol SA, Marspol Grupa, Bać-Pol Detal czy SPAR Polska.

Firma powstała w 1990 roku, obecnie posiada 14 oddziałów. Współpracuje z największymi producentami artykułów spożywczych i zatrudnia ponad 1000 pracowników. Więcej na temat Firmy można dowiedzieć się na stronie www.bacpol.com.pl.

Dynamiczny rozwój firmy BAĆ-POL S.A. spowodował, że możliwości arkuszy Excela w budżetowaniu okazały się nie wystarczające. Ze względu na charakter działalności struktura budżetowa jest bardzo rozbudowana. BAĆ-POL posiada w ofercie ponad 10 000 pozycji asortymentowych, które dystrybuuje na terenie całego kraju. Firma potrzebowała, więc narzędzia, które usprawni pracę z budżetem, a managerom zarządzającym da możliwość natychmiastowej weryfikacji ich części budżetu, obsługi skomplikowanego systemu naliczania marż, prowizji oraz planowanej polityki cenowej.

Firma posiada wiele oddziałów rozproszonych geograficznie, dlatego duże znaczenie przy wyborze narzędzia informatycznego miała także możliwość pracy z systemem przez przeglądarkę internetową. O to, jak EURECA spełniła te oczekiwania, zapytaliśmy pana Krzysztofa Woźnicę, Dyrektora ds. Controllingu i Systemów BI BAĆ-POL S.A.

Witold Kilijański: Panie Krzysztofie, co spowodowało, że zaczęli się Państwo rozglądać za takim narzędziem, z jakich powodów postanowili Państwo wdrożyć system controllingowy?

Krzysztof Woźnica: Podobnie jak w innych firmach – Excel przestał nam wystarczać. Do tej pory pracowaliśmy na plikach Excela, i gdyby firma miała funkcjonować organicznie, w ogóle się nie rozwijając to pracowalibyśmy nadal na dopracowanych już modelach w arkuszu kalkulacyjnym.
Jednak patrząc na poprzednie lata, kiedy akwizycja utrzymywała się na poziomie 2 spółek i przy założeniu, że w przyszłości będzie podobnie (i lepiej!), nie bylibyśmy w stanie obsłużyć technicznie takiej ilości arkuszy.
Szukaliśmy narzędzia, które pomoże nam w „transplantacji" modelu sporządzonego przez nas w Excelu do nowego środowiska informatycznego. Eureca miała tę zaletę, że nie trzeba było uczyć użytkowników interfejsu.

Niewątpliwą zaletą rozwiązania CONTROLLING SYSTEMS jest także stosunek jakości do ceny systemu i zastosowana u nas metodyka wdrożenia, dzięki której nasz wypracowany model budżetowy konsultanci z Controlling Systems oprogramowali własnymi siłami we własnym narzędziu.
Inni dostawcy oferowali taką możliwość, ale albo cena wdrożenia była o wiele wyższa, albo wszystkie prace miałyby się znaleźć po naszej stronie. W firmie pracuje 3 controllerów, którzy obsługują 7 spółek – nie jesteśmy w stanie wykonać tak ogromnej pracy.

WK: Jaki był zakres wdrożenia? Jakie obszary tematyczne ono objęło?

KW: Obszarem tematycznym, który udało się do tej pory zrealizować w 100% jest budżetowanie operacyjne w ramach wszystkich swoich funkcji: sprzedaży, zakupów, logistyki i pozostałych obszarów finansowych. W ramach zakupów budżetowane są – co bardzo istotne – także marże retro.

WK: Ilu użytkowników pracuje z systemem Eureca?

KW: Obecnie z systemem pracuje 3 controllerów i 30 managerów.

WK: W jakich lokalizacjach geograficznych użytkownicy pracują z systemem?

KW: Obecnie nasze oddziały rozmieszczone są w południowej i części zachodniej Polski, czyli od Rzeszowa po Świebodzin.

WK: A jaka jest wielkość stworzonej struktury budżetowej?

KW: Trudno oszacować konkretną liczbę. Jeżeli mówimy o wymiarach samej tylko struktury sprzedażowej są to: klient, producent, grupa towarowa, przedstawiciel handlowy, w kombinacji z wieloma kanałami sprzedaży – otrzymamy ogromne liczby danych, miliony rekordów pozycji planistycznych!

WK: Co jest dla Pana największa korzyścią z wdrożenia?

KW: Dla mnie jest to know – how. **Mogę osobom odpowiedzialnym za biznes pokazać jak naprawdę wygląda zarządzanie.** Dawniej managerowie tworzyli swoje pojedyncze arkusze Excela, wysyłali je i nie mieli możliwości wglądu w swój budżet. Dziś każdy ma wgląd w swój budżet na bieżąco, bez konieczności „zamawiania raportu" w controllingu.
Jako controller odczuwam satysfakcję, ponieważ zajmuje się tylko koordynowaniem, natomiast cały proces budżetowania oparty jest o wspólne relacje między funkcjami. My, jako controlling, obserwujemy cały proces i wkraczamy tylko wtedy, gdy coś jest nie tak. **Dzięki temu narzędziu ludzie uczą się budżetowania i controllingu, uczą się, że jest to w biznesie niezbędne i zaczęli to doceniać.** Nie musimy już podczas procesu budżetowego poświęcać naszego czasu na żmudne sklejanie budżetu z arkuszy kalkulacyjnych.

WK: Czy jest Pan w stanie podać jakieś wymierne korzyści z wdrożenia?

KW: Wymierną korzyścią z wdrożenia jest możliwość nadawania i odłączania uprawnień managerom odpowiedzialnym. Dzięki platformie webowej managerowie odpowiedzialni różnych szczebli mogą oglądać swoje budżety i w razie potrzeby prosić nas o otwarcie budżetu do skorygowania. Planerzy nie muszą już korzystać ze sklejanych arkuszy Excela – teraz pracują przez raporty, które im określamy czy programujemy i udostępniamy przez przeglądarkę internetową, co usystematyzowało pracę nam- controllerom. Nie ma już nerwowości w czasie budżetowania.

WK: Z ilu, i jakich źródeł system jest zasilany danymi o wykonaniu?

KW: Założeniem naszym było, by dane z każdego ERP'a „spływały" do Hurtowni Danych. Jest ona odrębną od Eureki bazą danych - działa osobno, zbiera dane i weryfikuje je. Tymi danymi zasilana jest Eureca. Systemem ewidencyjnym działającym w BAĆ- POL S.A. jest system Safo na bazie Oracle.

WK: Jak ocenia Pan przebieg projektu?

KW: Nie zaskoczył mnie. Model i protokół techniczny systemu były dobrze napisane i wszystko przebiegało wg planu. Newralgicznym punktem projektu była wydajność systemu. W czasie modelowania marż retro (jest to rodzaj rabatów, rozliczanych po pewnym czasie na podstawie osiągniętych wyników sprzedaży, poziom takiego rabatu może zależeć od bardzo wielu parametrów, ustalanych indywidualnie z każdym kontrahentem – przyp. Red.) mogliśmy się o tym wszyscy (controlling w BAĆ-POL i konsultanci CS) przekonać. Jedynym możliwym rozwiązaniem okazało się zastosowanie modułu modelowania OLAP – nowego rozwiązania CONTROLLING SYSTEMS, umożliwiającego wprowadzanie dużych ilości danych bezpośrednio do kostek OLAP oraz definiowanie na nich – nawet bardzo skomplikowanych – miar wyliczanych. Dzięki temu byliśmy w stanie **obsłużyć bardzo wymagający od strony obliczeniowej obszar planowania tzw. marż retro.** To, co kiedyś zajmowało kilka dni, teraz wykonujemy w ciągu kilkudziesięciu minut.

WK: Jak ocenia Pan nasze narzędzie? Co jest wg Pana jego mocną, a co słabą stroną?

KW: Wydaje mi się, że na razie wykorzystujemy jakieś 20-30 % Eureki, wszystkiego się jeszcze uczymy. To, na co nam pozwala EURECA, to ustawianie dobrych kokpitów, jeżeli będziemy chcieli wchodzić w BSC, a dla mnie najważniejsza jest możliwość prognozowania biznesu, możliwość przekopiowania wersji na kolejną prognozę.

WK: Jak ocenia Pan pracę z konsultantami i kompetencje samych konsultantów?

KW: Nie mam zastrzeżeń.

WK: Czy i dlaczego poleciliby nas Państwo innym firmom?

KW: Macie swoje zalety i wady jak każdy. Na pewno narzędzie jest godne polecenia i warte swoich pieniędzy. Znając dostępne na rynku systemy, potrzeby firm w zakresie budżetowania, ale także biorąc pod uwagę wysoki stopień znajomości Excela, zaś słabą znajomość samego controllingu to moim zdaniem oferujecie Państwo narzędzie, które na pewno na początek (w przypadku dużego, korporacyjnego biznesu) jest wystarczające na kilka dobrych lat. **Taka inwestycja na pewno się zwróci – tak jak u nas.** Na podstawie tego narzędzia można bardzo dobrze przekazać wiedzę managerom: po co stosujemy controlling, co to jest Business Intelligence. Nawet, jeżeli w perspektywie kilku lat, firma ma plany przejścia na inne narzędzie to na pewno Eureca się zwróci. Zaletą systemu jest też możliwość kupowania różnych modułów – nie ma konieczności startowania od największego, pełnego zakresu możliwości jakie oferujecie. Inne firmy też dają takie możliwości, ale są to dużo droższe rozwiązania niż Eureca.

WK: Dziękuję za rozmowę

Wdrożenie systemu EURECA w Grupie TOPEX

GRUPA topex

Rozmowa z p. Barbarą Mróz (Dyrektorem Finansowym), p. Piotrem Wawrykowem (Dyrektorem IT) oraz p. Tomaszem Chruścińskim (Controllerem Finansowym).

Grupa Topex to największa polska firma narzędziowa i jeden z kluczowych graczy na rynku Europy Środkowo-Wschodniej. Od początku działalności misją firmy jest ułatwianie życia ludziom, którzy używają narzędzi. W oparciu o nią Grupa Topex systematycznie rozwija ofertę produktową, sieć dystrybucji i podnosi standardy obsługi. Po ponad 20 latach w skład portfolio firmy wchodzi 7 marek własnych, a oferowane przez nią narzędzia i elektronarzędzia dostarczane są do 40 krajów świata. Poza Polską firma posiada spółki-córki i oddziały zagraniczne w Chinach, Rosji, Rumunii i Ukrainie.

Co w Państwa pracy zmieniło wdrożenie systemu EURECA? Co było celem projektu?

Barbara Mróz: Przede wszystkim **uzyskaliśmy jedno, spójne i wiarygodne źródło informacji o sytuacji Firmy** - informacje, które kiedyś były rozproszone w wielu plikach EXCELA mamy zawsze „pod ręką", znacznie sprawniej niż kiedyś możemy analizować dane finansowe.

Zupełnie inaczej pracują też nasi managerowie - potrzebne im informacje dostają automatycznie, znacznie sprawniej i dokładniej planują, szybciej reagują na odchylenia. **Nie wyobrażamy sobie powrotu do dawnych metod - czyli bardzo pracochłonnego szukania informacji** w systemie FK (które i tak często okazywały się zbyt zagregowane na potrzeby zarządcze) i raportowania przy pomocy setek plików EXCELA.

Piotr Wawryków: Szukaliśmy narzędzia, które pozwoli przenieść budżetowanie z arkuszy EXCELA do bezpiecznej bazy danych. W pewnym momencie nie mogliśmy już w 100% zapanować nad arkuszami z budżetami - było ich bardzo dużo, dużym kłopotem było zbieranie danych, pokazanie historycznej zmienności danych, ujednolicenie wersji itp. Często trzeba było naprawiać te arkusze, pracochłonne było porównanie planu z wykonaniem, o pokazaniu szczegółów wykonania z dokładnością do dokumentu nie mówiąc...

BM: Potrzebowaliśmy też automatycznego powiązania danych budżetowych z systemem FK, gdzie rejestrowane jest wykonanie - i to uzyskaliśmy.
PW: Kolejnym celem było poprawienie raportowania, dostarczenie naszym managerom narzędzia,

które w prosty sposób zapewni im dostęp do informacji na temat ich wyników. Co istotne - my mieliśmy już swojego OLAP'a, mieliśmy Hurtownię Danych, pracowaliśmy na niej poprzez EXCELA. Wiedzieliśmy więc, że HD jest ciekawą i przydatna dla nas technologią, chcieliśmy jednak podnieść sposób jej wykorzystania na wyższy poziom, uzyskać coś więcej, jak choćby możliwość sprawniejszego planowania i porównania planu z wykonaniem. Zależało nam też na upowszechnieniu informacji managerskiej w Firmie, chcieliśmy, aby Hurtownia Danych nie była jedynie narzędziem dla wąskiej grupy analityków, tylko źródłem kompletnej i zrozumiałej informacji zarządczej dla managerów.

Tomasz Chruściński: **EURECA pozwoliła nam na znacznie większe niż do tej pory „upowszechnienie" informacji zarządczej.** Możliwość przeglądania raportów i kostek poprzez WWW sprawiła, że stały się one w bardzo prosty sposób dostępne **dla managerów. Mogą oni teraz samodzielnie analizować swoje wyniki, porównywać plan z wykonaniem etc.** PW: Teoretycznie można to uzyskać przy pomocy „gołej" technologii MICROSOFT (SQL SERVER + MS SHAREPOINT + MS OFFICE), ale skonfigurowanie całego rozwiązania nie jest wtedy rzeczą prostą, wymaga niemałych nakładów licencyjnych - uzyskanie tego samego efektu kosztuje zatem co najmniej kilka razy więcej...

BM: Dobrym przykładem mogą być uprawnienia do poszczególnych zakresów danych - w EURECE definiuje je bardzo szybko i w jednym miejscu controller. Nie są do tego potrzebne ani znajomość SQL SERVERA, ani uprawnienia administratora domeny. A managerowie mają dostęp tylko do swoich danych.

Co się zmieniło w firmie, gdy managerowie zaczęli mieć dostęp do informacji z EUREKI?

TCh: Można powiedzieć, że dużo częściej zadają pytania - np. o przekroczenia swoich budżetów, szczególnie kosztowych, w różnych MPK'ach (a mamy ich niemało- MPK'ów, nie przekroczeń, rzecz jasna:). Mogąc samodzielnie analizować swoje wyniki, dużo szybciej - **już w trakcie miesiąca-identyfikują wszelkie przekroczenia, są w stanie reagować. Często też wyłapują błędy w dekretacji.**

BM: Możliwość takiej interakcji mocno podniosła tez „świadomość kosztową" wielu managerów, którzy wcześniej nie mieli takiego bieżącego dostępu. Kilkukrotnie organizowaliśmy wewnętrzne cykle szkoleń z analizy danych w EURECE, każdy dział, każdy dyrektor był z nimi zapoznawany. To bardzo pomogło w końcowym efekcie.

TCh: Poprawiła się komunikacja. Nie jest tak, że budżet się opracowuje raz w roku i rozlicza go „poza plecami" osób, które mają go realizować, tylko zawsze pracujemy wraz z tymi osobami. Dzięki temu **wzrosła zarówno wiarygodność planów, jak też zaangażowanie managerów.**

PW: Wprowadziliśmy wręcz element do premii dla managerów, powiązany z wykonaniem budżetu - dzięki możliwości bieżącego śledzenia wyniku w systemie, uzyskaliśmy dodatkowy czynnik motywujący. Bez EUREKI nie mogłoby to zadziałać.

BM: Zauważyliśmy znaczną poprawę jakości danych, są one znacznie dokładniejsze. Kiedyś inaczej posługiwaliśmy się samym pojęciem „MPK" - teraz przeszliśmy w stronę takiego ich wyodrębnienia, by uzyskać jednoznaczną odpowiedzialność za poszczególne obszary kosztowe- dotyczy to zwłaszcza procesów biegnących „w poprzek organizacji", jak np. IT, szkolenia, czy tzw. „utrzymanie magazynu". Kiedyś były to tzw. „koszty ogólnofirmowe", gdzie trafiały wszystkie pozycje „wspólne", trudno było nimi zarządzać, czy przypisać komuś odpowiedzialność za nie. **Teraz mamy możliwość znacznie dokładniejszej analizy - a tym samym optymalizacji tych obszarów.**

TCh: Co ciekawe - teraz jesteśmy w stanie uchwycić zarówno koszty, jak też efekty poszczególnych akcji marketingowych. Dziś marketing sam się dopytuje o koszty swoich akcji marketingowych, a że mamy ich sporo, to powstała „podstawa informacyjna", by skonfrontować koszty związane z promocją pewnych marek z poziomem ich sprzedaży. I to wszystko w poszczególnych okresach/ kanałach sprzedaży/ grupach asortymentowych. Dzięki temu możemy bardzo dokładnie oceniać efektywność akcji promocyjnych.

BM: Poszliśmy dalej- teraz sam marketing zarządza „swoim" fragmentem analityk kosztowych w planie kont, związanych z konkretnymi akcjami i bardzo sprawnie im to idzie.

TCh: Co ciekawe, uzyskaliśmy też możliwość obserwacji kosztów poszczególnych zasobów. Bardzo to nam pomoże w planowanym wdrożeniu rachunku kosztów ABC. Już dziś widzimy, jakie zasoby w Firmie pociągają za sobą różne koszty utrzymania.
W jaki sposób taka inwestycja się zwraca? Gdzie można taki zwrot zobaczyć?

BM: Nie liczyliśmy tego, ile czasu kiedyś spędziliśmy z plikami EXCELA, ile zajmuje praca EURECĄ (choć na pewno mniej) , wiemy natomiast, że jakakolwiek **praca nad optymalizacją kosztów w firmie nie może przebiegać tylko w obrębie Działu Finansów. Mogą to wykonać tylko managerowie - a bez bieżącego wglądu w swoje wyniki jakakolwiek optymalizacja byłaby po prostu niemożliwa.** Sama widzę, że z czasem coraz bardziej poszerzamy krąg osób, posiadających informacje o pełnych wynikach Firmy. Dzięki temu nasza rozmowa o kosztach ma zupełnie inny poziom merytoryczny. Za merytorykę odpowiedzialne są działy, kompetentne w swoich obszarach. Dział Finansów pełni w takich rozmowach raczej rolę moderatora - nie ma możliwości, aby podjąć decyzję „za kogoś".

TCh: Wymiernym efektem jest na pewno możliwość **bieżącego obserwowania marż na poszczególnych grupach asortymentowych/markach/Klientach.**
Dzięki temu możemy spotykać się często i niemal „w czasie rzeczywistym" **podejmować decyzje, które marki rozwijamy, a których nam się nie opłaca.**

PW: Co ważne - managerowie maja zaufanie do tych liczb, wiedzą że są one rzetelne. W związku z tym swoje działania podejmują świadomie, na podstawie danych, które mają bardzo „komunikatywną" formę. Z drugiej strony jest powszechna wiedza na temat rentowności działań na klientach i produktach - kiedyś jej nie było. Dzięki wykorzystaniu tzw. kostek lokalnych, informacje te są dostępne w całej strukturze firmy i sprzyjają myśleniu o lepszych wynikach.

TCh: **Przechodzimy z myślenia o sprzedaży na myślenie na temat marży.** Możemy też wyznaczyć cele marżowe, nie tylko przychodowe. Ważną korzyścią jest też poprawa rotacji należności- mamy teraz narzędzie, umożliwiające ich bieżący monitoring nie tylko przez służby księgowe, ale też przez samych handlowców- to bardzo poprawiło skuteczność.

PW: Elastyczność EUREKI dała nam też możliwość niemal dowolnej zmiany modelu controllingowego i sprawnego dopasowania systemu do naszych potrzeb zarządczych. Możemy niemal dowolnie zmieniać nasze struktury budżetowe z roku na rok, zachowując możliwość porównania danych w czasie - a jednocześnie adaptując je do zmiennych potrzeb biznesu.

Jeśli w międzyczasie pojawia się nowy projekt, który chcemy rozliczać niezależnie, w EURECE mamy łatwość modyfikowania modelu budżetowego przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa - wiadomo, że dane są w systemie, że panujemy nad wersjami, że nie jest to „nie wiadomo gdzie". Oszczędzamy zatem sporo czasu i pracy.

Nie bez znaczenia jest też bezpieczeństwo- dane zapisane w bazie danych są znacznie bezpieczniejsze, niż przechowywanie ich w rozproszonych plikach EXCELA. Na pewno nie wrócilibyśmy już do poprzedniego, „arkuszowego" sposobu pracy. EURECA daje nam nadal możliwość pracy ze skoroszytami EXCELA, ale już wewnątrz systemu- EXCEL stał się dla nas wygodną formą przeglądania i wprowadzania danych do systemu, a nie sposobem ich przechowywania.

BM: Ważna korzyścią użytkową jest dla nas możliwość pracy z systemem w trybie off line - managerowie pracujący w terenie mogą pracować na

wygenerowanych z EUREKI formularzach EXCELA, które okresowo aktualizowane są danymi z bazy.

PW: Zastanawiam się, czy bylibyśmy w stanie dziś w ogóle „ogarnąć" budżetowanie w naszej Firmie bez systemu EURECA...

TCh: Do czerwca następnego roku na pewno:)

Co się udało znaleźć dzięki systemowi?

BM: - Nasuwa mi się od razu sposób analizy i prezentacji danych, dotyczących opłacalności Logistyki. To bardzo ważny w naszej firmie dział - na styku sprzedaży, obsługi Klientów. Generalnie jest to największy „agregat kosztów" w Firmie- poza Działem Sprzedaży.

Dzięki szczegółowemu oglądowi danych zobaczyliśmy rzeczywisty obraz efektywności Logistyki, „wyczyszczony" z takich zjawisk, jak bardzo pracochłonna obsługa konkretnego strategicznego Klienta, niezależna od poziomu sprzedaży dla tego Klienta. Zrobienie tego samego w EXCELU byłoby znacznie bardziej pracochłonne.

Logistyka to dziś bardzo „świadomy kosztowo" dział. Ale też wiedzą oni, że wskaźniki efektywnościowe, które z nimi wypracowaliśmy, są wynikiem tylko ich pracy, tego na co mają wpływ, a nie wynikają one z takiego czy innego klucza podziałowego. TCh: Wydajność Logistyki poprawiła się od czasu wdrożenia systemu EURECA bardzo mocno.

BM: **Jednym z konkretnych efektów materialnych wdrożenia było namierzenie zawyżonych kosztów rozliczenia palet.** Dzięki możliwości analizy kosztów logistycznych przyjrzeliśmy się bliżej rozliczeniu palet i Klientom, od których palety nie wracały (z różnych przyczyn). Zaproponowaliśmy im zamianę droższych palet EURO na tańsze palety jednorazowe i **zaoszczędziliśmy na tym kilkaset tysięcy złotych w skali roku!**

PW: Odeszliśmy od używania palet EURO wszędzie dla wszystkich na rzecz- tam gdzie trzeba i można- palet jednorazowych. Dało to spore oszczędności.

TCh: Dość powiedzieć że różnica w cenach między różnymi typami palet jest nawet kilkukrotna!

BM: Podobnie jak z paletami było tez z innymi materiałami magazynowymi - oczywiście wszystkie te optymalizacje nie wynikły jedynie z wdrożenia EUREKI, tylko z tego, że z tym narzędziem zaczęli pracować managerowie np. Działu Zakupów, którzy (mając dostępne dane) byli w stanie bardzo szybko podejmować decyzje.

PW: Oczywiście, nie możemy popadać w euforię - wszystkie te dane są dostępne w księgowości, tyle że analiza zapisów stricte księgowych przez managerów nie byłaby możliwa. Z drugiej strony - księgowość nie zna tak dobrze biznesu, by móc samodzielnie i odpowiednio szybko wyszukać potrzebne informacje. **Tak więc dopiero udostępnienie danych w sposób wygodny dla managerów pozwoliło na końcowy efekt.** Nie należy oczekiwać po wdrożeniu EUREKI korzyści w postaci zwolnienia pracowników, jest inaczej- bardzo rośnie ich wydajność, zmienia się charakter pracy. Dzięki temu można znacznie lepsze efekty osiągnąć obecnym zespołem i znacznie sprawniej „obsłużyć" rosnące potrzeby Firmy.

TCh: Bardzo ważne dla mnie jako controllera było to, że dzięki Eurece zamieniliśmy nieskończoną ilość plików Excel powiązanych wzajemnie z danymi budżetowymi na rozwiązanie systemowe. Zaznaczę, że część z tych plików była dzielona, bo Excel nie był w stanie ich już obrabiać...

Kilka informacji na temat wdrożenia

Grupa Topex pracuje na systemie ERP ASSECO SOFTLAB. EURECA zasilana jest danymi z modułów: finansowo-księgowego i logistycznego (sprzedaż, zakupy, stany, grupowania)

Z systemu EURECA korzystają:

- Wszyscy Dyrektorzy
- Osoby budżetujące (25 osób)
- Regionalni Kierownicy sprzedaży- ok. 30 osób
- Handlowcy (50 osób)- otrzymują raporty z EUREKI

System działa od 2008 roku

Główny zakres wykorzystywania systemu EURECA

- Budżet przychodowy i kosztowy
- Rozliczenie planowanego wyniku w danym okresie
- Podstawa do comiesięcznego raportowania odchyleń do budżetów sprzedaży i kosztów
- Analizy historyczne należności po klientach
- Obserwacja marży i rentowności sprzedaży po produktach, klientach, kanałach dystrybucji w różnych grupowaniach
- Obserwacja poziomów zapasów wg. różnych podziałów, np. Nowości, Aktywne, Do wycofania lub Wsp. Nadwyżkowości
- Analiza realizacji zamówień
- Obserwacja wykorzystania wsparcia sprzedaży w podziale na akcje marketingowe
- Analiza zakupów i dostaw- Kostka zakupowa
- Dystrybucja bieżących danych finansowych w postaci zdalnych dostępów przez przeglądarkę oraz w formie odświeżalnych plików MS Excel (praktycznie do każdej osoby odpowiedzialnej za budżet)
- Liczne analizy sprzedaży w poszczególnych kanałach dystrybucji i grupach produktów, markach itd.

Uzyskaliśmy jedno, spójne i wiarygodne źródło informacji o sytuacji Firmy. Zupełnie inaczej pracują też nasi managerowie- potrzebne im informacje dostają automatycznie, sprawniej planują, szybciej reagują na odchylenia.

Jeśli uważasz, że warto:

- **zarządzać przyszłością zamiast mierzyć tylko przeszłość** - poprzez sprawne planowanie i prognozowanie,
- **właściwie oceniać sytuację** - poprzez lepszy monitoring planów i budżetów oraz wiarygodne analizy i raporty,
- **szybko reagować na bieżącą sytuację** - dzięki sprawnej wymianie aktualnych i zrozumiałych informacji pomiędzy controllingiem a managerami,
- **podejmować lepsze decyzje rynkowe** - dzięki narzędziom, które umożliwiają precyzyjną kalkulację i rozliczanie kosztów i marż.

Sprawdź możliwości Platformy Controllingowej EURECA, w tym najlepiej ocenianego oprogramowania controllingowego w Polsce.

CONTROLLING SYSTEMS EURECA Microsoft Partner Gold Application Development

Więcej Informacji: www.c-systems.pl

CONTROLLING SYSTEMS Sp. z o.o. ul. Fabryczna 13, 53-609 Wrocław ▸ tel. 71 325 38 70 ▸ fax 71 325 38 79 ▸ e-mail: kontakt@c-systems.pl